

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Republik Indonesia, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 1, 2014). Dalam ketentuan umum Pasal 1 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (2014) juga mengatur tentang manajemen ASN yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sistem manajemen ASN terintegrasi mulai dari perencanaan, perekrutan, pengembangan karier, penggajian, sampai pemberhentian/pensiun manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja.

Untuk mengoperasionalkan sistem manajemen ASN, diperlukan kebijakan tentang gaji, tunjangan, dan fasilitas yang memenuhi unsur adil dan layak serta menjamin kesejahteraan PNS (Republik Indonesia, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 79 ayat (1), 2014). Penerapan prinsip adil dan layak antara nilai gaji yang diterima pegawai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan resiko pekerjaan dikedepankan bersamaan dengan transparansi, peningkatan kinerja, kesempatan yang sama, dan prinsip-

prinsip nondiskriminatif untuk merangsang keinginan bekerja dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heywood dan Wei (2006) serta McCausland, Pouliakas, dan Theodossiou (2005), mereka menunjukkan bahwa kemampuan manajemen untuk menerapkan fitur gaji berdasarkan kinerja akan memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku kerja, terutama kepuasan kerja.

Dalam era persaingan global saat ini, paradigma pemberian gaji mengalami pergeseran dimana tingkat fluktuasi dan struktur gaji ditentukan berdasarkan pada tingkat kinerja, keterampilan, pengetahuan dan/atau kompetensi yang ditunjukkan oleh masing-masing pegawai sehingga sistem gaji yang diterapkan mampu mendukung strategi dan tujuan organisasi (Lee, Law, dan Bobko, 1999). Persepsi mengenai perbedaan tingkat fluktuasi dan struktur gaji, menurut Colquitt (2001) serta Shields, Scott, Bishop, dan Goelzer (2012), memiliki pengaruh negatif pada persepsi pegawai mengenai keadilan gaji. Hal ini disebabkan pemberian gaji yang berbeda bagi pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama akan dianggap tidak adil atau tidak sebanding, begitu pula sebaliknya, pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama akan merasa diperlakukan adil jika struktur gaji yang mereka terima adalah sama. Dalam studi lain yang dilakukan oleh Fapohunda (2012) menunjukkan bahwa persepsi perbedaan gaji dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (Fapohunda, 2012), dimana perasaan puas timbul ketika gaji yang diterima sama atau sebanding dengan dengan orang lain dalam kategori yang sama dari pekerjaan, namun jika gaji lebih rendah, maka mereka akan merasa diperlakukan tidak adil dan timbul rasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

Persepsi lain yang mempengaruhi hasil sikap dan perilaku kerja pegawai adalah persepsi pemahaman gaji (Shields *et al.*, 2012). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Scott, Sperling, McMullen, dan Bowbin (2008) dan Shields *et al.* (2012), menunjukkan adanya pengaruh positif antara seberapa baik karyawan memahami sistem gaji yang meliputi tingkat gaji, perbedaan gaji, dan penyesuaian gaji pada persepsi keadilan gaji dan hasil sikap dan perilaku kerja pegawai. Selanjutnya, komunikasi yang jelas dan konsisten yang ditujukan untuk membantu pegawai memahami kebijakan dan program gaji akan menimbulkan persepsi keadilan gaji atas program gaji yang diterapkan (Shields *et al.*, 2012). Persepsi pemahaman gaji yang baik dapat menyebabkan peningkatan kepuasan atas struktur gaji sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan dalam kualitas hidup pegawai (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, dan Rich, 2010; Treuren dan Frankish, 2014).

Selanjutnya, persepsi keadilan gaji menjadi dasar untuk menggambarkan peran mediasi keadilan gaji dalam pengaruh perbedaan gaji dan pemahaman gaji pada kepuasan kerja (Camgoz dan Karapinar, 2011; Ismail, Mohamed, dan Hamid, 2011). Selain itu, persepsi keadilan gaji oleh Deconinck dan Bachmann (2007); Lambert, Hogan, dan Griffin (2007); dan Paik, Parboteeah, dan Shim (2007) dibuktikan secara empiris berpengaruh positif pada kepuasan kerja, dimana individu yang diperlakukan adil akan merasa puas dan dengan sendirinya akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka, begitu pula sebaliknya.

Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sebagai perangkat daerah yang membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi memegang peranan penting dalam sistem penggajian yang akan diterapkan pada pemerintahan daerah karena gaji PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah (Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 79 ayat (5), 2014). Begitu pula dengan tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah juga akan dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah (Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 80 ayat (6), 2014). Oleh karena itu, Sekretariat Daerah dipandang perlu untuk mengetahui persepsi PNS mengenai sistem penggajian serta pengaruhnya pada kepuasan kerja sebagai bentuk kesiapan Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar dalam pelaksanaan Peraturan Perundang-undangan di atasnya. Pada saat ini pemerintah pusat sedang merancang dan merumuskan aturan soal sistem gaji yang akan diterima oleh PNS dalam Peraturan Pemerintah (PP). Sistem penggajian yang baru tidak hanya disusun berdasarkan pangkat/golongan ruang yang segaris dengan pengalaman kerja yang ditetapkan sebagai masa kerja golongan namun juga berbasis pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja pegawai (Republik Indonesia, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, 2011) sehingga kualitas PNS akan semakin meningkat dan mampu membantu kinerja pemerintah jauh lebih baik dari sebelumnya.

Berdasarkan uraian yang ada pada riset terdahulu, maka penulis mengambil judul "Peran Mediasi Persepsi Keadilan Gaji dalam Pengaruh Persepsi Perbedaan Gaji dan Pemahaman Gaji pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar".

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang ada pada riset terdahulu, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah persepsi perbedaan gaji berpengaruh pada persepsi keadilan gaji?
2. Apakah persepsi pemahaman gaji berpengaruh pada persepsi keadilan gaji?
3. Apakah persepsi keadilan gaji berpengaruh pada kepuasan kerja?
4. Apakah persepsi keadilan gaji memediasi pengaruh persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerja?
5. Apakah persepsi keadilan gaji memediasi pengaruh persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerja?
6. Apakah persepsi perbedaan gaji berpengaruh pada kepuasan kerja?
7. Apakah persepsi pemahaman gaji berpengaruh pada kepuasan kerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memperoleh bukti empiris pengaruh persepsi perbedaan gaji pada persepsi keadilan gaji

2. Memperoleh bukti empiris pengaruh persepsi pemahaman gaji pada persepsi keadilan gaji
3. Memperoleh bukti empiris pengaruh persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerja
4. Memperoleh bukti empiris peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam pengaruh persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerja
5. Memperoleh bukti empiris peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam pengaruh persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerja
6. Memperoleh bukti empiris pengaruh persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerja
7. Memperoleh bukti empiris pengaruh persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerja

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik bagi dunia akademik dalam penelitian serupa selanjutnya maupun bagi institusi atau organisasi sebagai referensi dalam pengambilan kebijakan. Manfaat yang dimaksud antara lain :

1. Bagi Dunia Akademik
  - a. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi literatur tambahan dan acuan untuk menambah wawasan bagi penelitian dalam bidang Sumber Daya Manusia serta dapat menemukan solusi masalah yang dihadapi khususnya mengenai peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam

pengaruh persepsi perbedaan gaji dan pemahaman gaji pada kepuasan kerja sesuai dengan penerapan teori-teori ilmiah.

- b. Penelitian ini juga berguna untuk menambah pengetahuan dan informasi yang dapat dipergunakan sebagai referensi dalam pengembangan replikasi penelitian lebih lanjut.

## 2. Bagi Institusi

- a. Penelitian ini merupakan masukan dan evaluasi bagi organisasi berkaitan peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam pengaruh persepsi perbedaan gaji dan pemahaman gaji pada kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat dipergunakan untuk pengambilan kebijakan organisasi.
- b. Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan perumusan dalam pengambilan keputusan organisasi di bidang Sumber Daya Manusia terutama terkait persiapan pelaksanaan sistem penggajian ASN di lingkungan Pemerintah Daerah.